Négociations commerciales Internationales Diplomatiques: théories, techniques et pratiques

Pr Koné Salif

Année universitaire 2021-2022

salifkon@yahoo.fr

Généralités

De l'importance d'étudier les Négociations Commerciales Internationales

- A l'observation des négociations en générale, des négociations commerciales en particulier, l'on fait deux constats principaux:

- **Constat 1**, les négociations constituent un phénomène très anciens et très important même de nos jours,

- **Constat 2,** Mais malgré cette importance, les négociations ne semblent pas bénéficier de toute l'attention qu'elles devraient avoir dans la recherche universitaire notamment francophone surtout en sciences économiques et gestion.

A- Place des négociations dans les théories économiques et de gestion (constat 2)

Deux constats là également:

1. **Une quasi absence au niveau des analyses économiques francophones;**
2. **Une quasi absence au niveau des analyses des sciences de la gestion**

2- Une quasi absence au niveau des analyses des sciences de la gestion

- Cette faible importance accordée à la négociation commerciale n'est pas uniquement l'apanage des économistes, elle se constate également dans la littérature des sciences de la gestion.

Explications

- **Trois principales raisons peuvent être avancées:**

1. **Les négociations apparaissent comme une somme de cas particuliers. Enseigner les théories de la négociation commerciale est une tâche ardue.**
   - Exemple: selon Isabelle BARTH et Lionnel BOBOT (2010) « ***La négociation commerciale n'a jamais conquis ses quartiers de noblesse. Elle est restée longuement reléguée au rayon de la transmission de type folklorique, loin de tout projet de recherche*** ».
2. **Un désintérêt des économistes. Certes la diversité des contextes et des champs militent en faveur d'une telle difficulté, mais cela semble surtout causé par le désintérêt des économistes.**
3. **Une tendance à confondre vente et négociation, médiation et négociation, arbitrage et négociation chez les gestionnaires.**

Résumé

- D'un point de vue théorique, l'analyse des négociations rencontre trois principaux problèmes:
  1. Un problème de définition
  2. Un problème de conceptualisation
  3. Un problème de motivation [construire une carrière scientifique dans le domaine n'est pas chose aisée]

B- Les réalités de la négociation (constat 1)

1- Une activité millénaire et quotidienne aux importances de plus en plus grandes

- La négociation se trouve dans tous les aspects de la vie de l'être humain, **personnel** et **professionnel**.

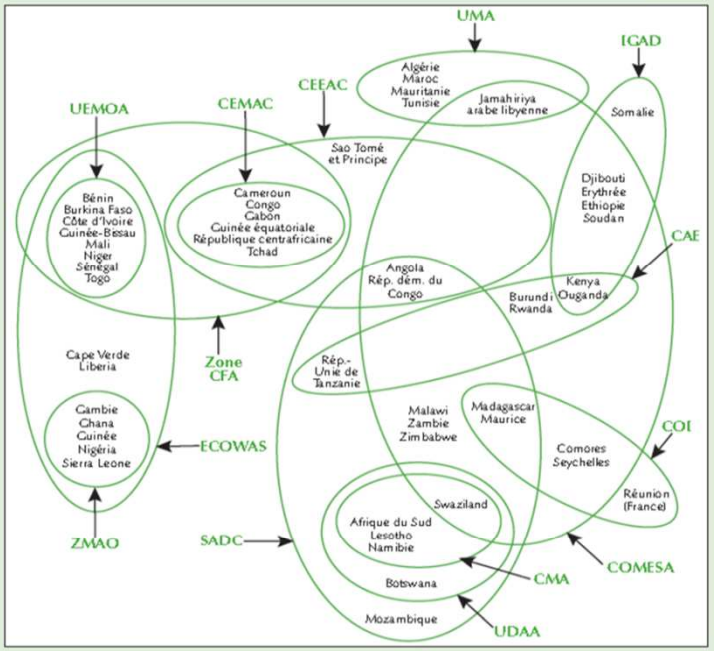
- Au-delà de cette importance quotidienne des négociations, leur importance, dans le domaine économique peut être située à plusieurs niveaux dont les deux principaux suivants d'un point de vue global.

1. Dans un monde où **le contrat** s'érige de plus en plus **comme la modalité principale des relations sociales et économiques**, la négociation est potentiellement partout.

- 2-La négociation est d'autant plus importante que les progrès dans le domaine de la technologie, des communications, des finances et du commerce, qui ont abouti à la mondialisation, ont donné naissance à un monde où les citoyens, les organisations et les gouvernements mènent quotidiennement des **millions** de transactions transnationales.

3-Une forte présence dans les relations commerciales internationales

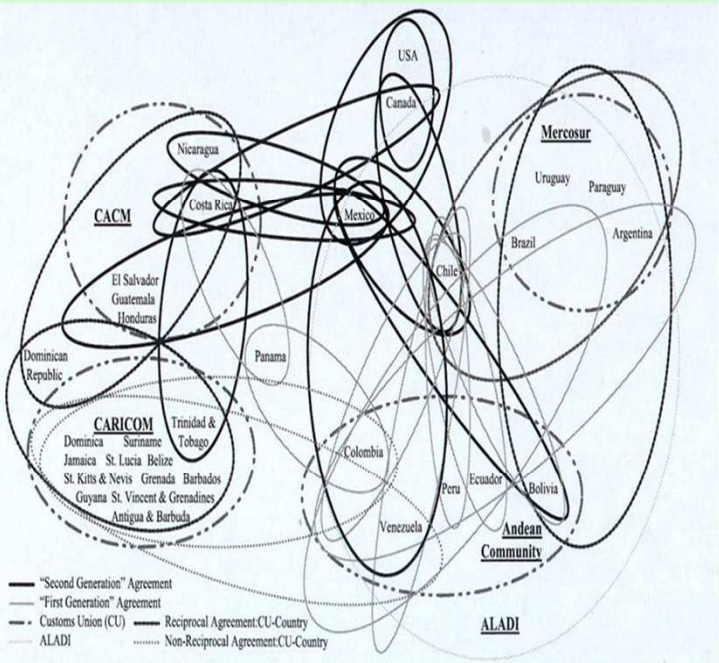
- **L'accélération du mouvement d'intégration économique à travers le monde** par la formation de blocs économiques régionaux et la signature d'accords commerciaux préférentiels est symptomatique d'une explosion des négociations économiques internationales (ou des négociations commerciales).



Source: Secrétariat de la CNUCED.

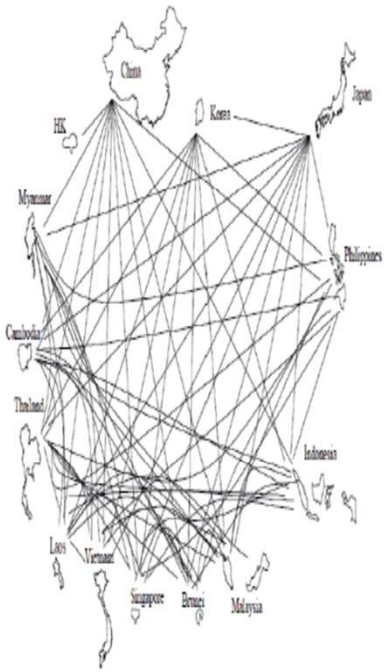
Note: Les Comores sont également membres de la zone franc de la Communauté financière africaine (CFA); la CAE est l'organisation intergouvernementale régionale réunissant le Burundi, le Kenya, l'Ouganda, la République Unie de Tanzanie et le Rwanda. Le Burundi et le Rwanda ont adhéré au Traité de la CAE le 18 juin 2007 et sont devenus membres à part entière de la CAE le 1er juillet 2007.

Le « *Bol* de *Spaghetti* latino-américain



Source : Antoni Estevadeordal (2002), "Regional Integration and Regional Cooperation in Latin America", LAEBA Annual Meeting, ADB Institute and Inter-American Development Bank, Singapore, February.

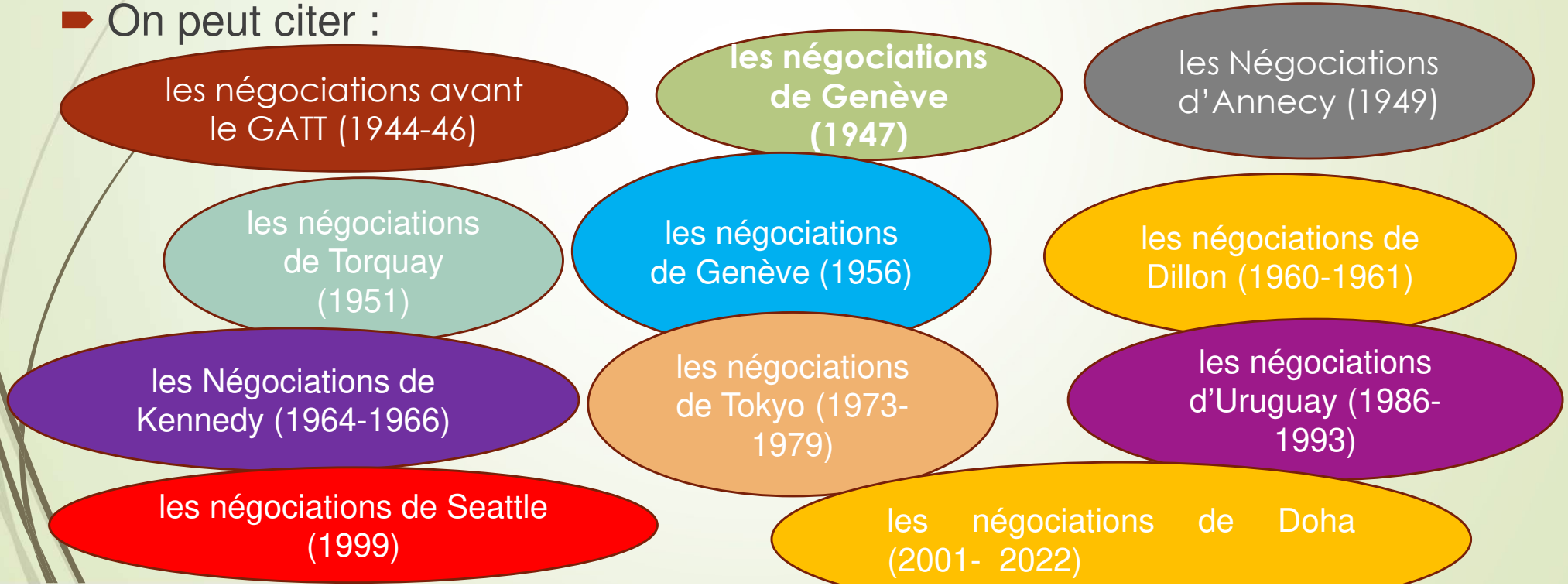
Carte 2 : Le bol de nouilles asiatique - les accords de libre-échange annoncés en 2006



Source : Baldwin, 2006.

4-Le moteur des relations commerciales multilatérales

- Dans le cadre de la libéralisation multilatérale des échanges mondiaux, plusieurs cycles de négociation ont déjà vus le jour. Ils ont consisté à façonner, à réguler et à encadrer le commerce mondial.
- On peut citer :



Une importance mise en exergue par la durée et le nombre de participants

Cycle	Durée	États	Propos
Genève	7 mois	23	droits de douane
Annecy	5 mois	13	droits de douane
Torquay	8 mois	38	droits de douane

Cycle	Durée	États	Propos
Genève II	5 mois	26	droits de douane, admission du Japon
Cycle Dillon, Genève	11 mois	26	droits de douane
Cycle Kennedy, Genève	37 mois	62	droits de douane, anti-dumping
Cycle de Tokyo	74 mois	102	droits de douane, libre échange, accords-cadres
Cycle d'Uruguay	87 mois	123	droits de douane, libre échange, règles, services, propriété intellectuelle, résolution des litiges, textiles, agriculture, création de l'OMC, etc.
Cycle du Millénaire, Seattle	0 mois	125	thèmes habituels, concurrence, investissement, transparence dans les marchés publics, environnement, normes du travail

Cycle	Durée	États	Propos
Cycle de Doha	224 mois	159	droits de douane, libre échange, agriculture, normes du travail, environnement, concurrence, investissement, transparence, brevets, etc.

5-Outils de gestion des conflits nouveaux au niveau du commerce international

- Depuis la création de l'OMC en 1994 (entrée en vigueur en 1995), à Marrakech, de nouvelles questions sont apparues dans les négociations commerciales:
  - **La libéralisation des services,**
  - **Les droits de propriétés intellectuelles [exemple Chine vs Pays occidentaux],**
  - **L'environnement [la Cop 15 vient de fermer ses portes],**
  - **La santé publique [exemple coronavirus en 2019, le discours des leaders politiques occidentaux],**
  - **Les choix éthiques et de sociétés,**
  - **La gouvernance mondiale**.
- Ces questions portent avant tout sur **des instruments de régulation, de normes et de standards** (Suwa-Eisenmann et Verdier ; 2002), donc sont de nature très conflictogène.

6-Une importante aide pour l'élaboration des politiques économiques de nos jours

- À l'ère de la **mondialisation**, l'élaboration des politiques commerciales est une entreprise d'importance :
  1. nationale,
  2. régionale et
  3. internationale.
- En effet, l'élaboration des politiques commerciales doit tenir compte des **questions** plus larges **de:**
  1. **bien-être public**,
  2. **gestion des ressources naturelles,**
  3. **d'économies de subsistance locales**.

7-Les négociations sont un véhicule de communication et de gestion des parties prenantes.

- Les négociations apportent une aide essentielle aux responsables de l'élaboration des politiques pour mieux comprendre les problèmes complexes, les facteurs et la dynamique humaine qui sous-tendent les questions de politique.
- **Liens et interdépendances croissants** ainsi que du rythme rapide des changements dans divers domaines : agro-alimentaire, économie numérique, le commerce, gouvernance, relations nationales et relations internationales. Aussi les risques de mal faire sont de plus en plus élevés.
- La présence de **négociateurs compétents** auprès des responsables de l'élaboration des politiques et des experts est devenue de plus en plus nécessaire. **[Au lieu de partir avec des policiers au siège du PDCI, KKB aurait dû recourir à des négociateurs professionnels dans le domaine politique.]**

Quelques exemples de la complexité des situations du fait des interdépendances.

- Exemple de la Politique Agricole Commune Européenne;
- Exemple de l'Accord de Partenariat Economique entre l'Union Européenne et la CEDEAO;
- Exemple des PND (Plan National de Développement) de Côte d'Ivoire [prioritisation donc arbitrage];
- Changement climatique (les COP);
- Mutineries, Stock des arriérés de salaire des fonctionnaires en Côte d'Ivoire;
- Etc.

Conclusion

- En somme, les intérêts pratiques et intellectuels des réflexions sur la négociation ne manquent pas. Il apparaît donc que les réponses à apporter, à la question posée au début, passent par la définition du concept de «négociation commerciale internationale diplomatique».
- Mais avant, donnons les objectifs et le sommaire de ce cours.

Objectif du cours

- L'objectif de ce cours est double.
- **Premièrement,** il s'agit, pour nous, d'initier et de familiariser les étudiants de master 2 « **internationale**» de l'UFHB aux concepts théoriques des négociations commerciales à travers un état des lieux de la littérature de sorte que la négociation commerciale deviennent un objet de réflexion et de production intellectuelle pour eux.
- **Deuxièmement**, nous cherchons à initier et à familiariser les étudiants aux techniques et pratiques des négociations commerciales; dans cette optique, nous présenterons le processus des négociations entre l'UE et la CEDEAO dans le cadre des Accords de Partenariat Economique (APE) de sorte que la pratique de la négociation ne soit pas une boîte noire pour eux..

Plan du cours

- Chaque objectif fera l'objet d'une partie. De sorte que cet enseignement est divisé en deux grandes parties.
  - Première partie: Théories des négociations commerciales
  - Deuxième partie: Techniques et pratiques des négociations commerciales notamment au cas de la négociation APE Union Européenne Afrique de l'Ouest.

Première partie

- Quelles Théories pour les négociations commerciales internationales diplomatiques ?

- Pour répondre à cette question, il faut d'abord caractériser les négociations commerciales internationales diplomatiques. Cela **nécessite de définir la négociation, et commercial**.

Introduction: Qu'est-ce que les Négociations commerciales internationales diplomatiques?

- **Pourquoi définir les négociations commerciales internationales et diplomatiques?**
- **Une théorie commence par définir l'objet sur lequel elle porte.** De la définition qui sera faite de l'objet, dépendent la nature, les orientations, les axes et l'intensité de cette théorie. La problématique de la définition de l'objet étant la caractérisation de ce dernier afin qu'il ne puisse pas être confondu avec aucun autre objet.
- **Les théories des négociations ne font pas exception à cette règle de bon sens.** Aussi, est-il nécessaire de définir la négociation commerciale, au-delà du besoin d'expliquer le peu d'intérêt que lui porte la recherche économique et des sciences de la gestion.

Les difficultés pour définir la négociation commerciale internationale et diplomatique

- **Définir la négociation commerciale internationale n'est pas une chose aisée.**
- **Pourquoi?**
- Le concept ``négociation commerciale internationale'' comporte, au moins, **deux mots aux contours très larges et aux lignes floues**: le mot ``**négociation**´´ et le qualificatif ``**commerciale**´´,
- Les champs du phénomène appelé négociation sont vastes.
- Le commerce est également un concept large aux contours mouvants.

I-La négociation : définition et typologie

- **Les définitions du mot négociation se différencient selon le champ disciplinaire et selon l'angle sous lequel le chercheur se place.**

Les définitions basiques

- Négociation, **sens étymologique** « *Le mot négociation viendrait de celui de negotiatio signifiant commerce* » **(Anne Macquin**; 1998).

- Seconde signification, négociation est *associée à la notion de conflit. La négociation appréhendée comme un mode de résolution des conflits, comme une des alternatives possibles à l'usage de la force, à l'instar de la médiation ou de l'arbitrage.* »

Limites de cette définition

- Cette définition générale a, cependant, la fâcheuse tendance de rapprocher le thème **négociation** de celui de **médiation** et de celui **d'arbitrage**.
- Ce faisant, elle rend difficile le développement d'une théorie indépendante qui serait autre chose que des techniques et tactiques qui se transmettraient de génération en génération.

La négociation n'est pas la médiation

- Dans sa formulation la plus élémentaire, la médiation consiste en la mise en relation, par un tiers supposé impartial, de personnes ou de groupes que séparent des désaccords, des différends, des conflits.

La négociation n’est pas l’arbitrage

- L'arbitrage est probablement le mode de règlement des conflits le plus connu et le plus populaire. À l'instar du litige, l'arbitrage est fondé sur un modèle accusatoire qui exige qu'une partie impartiale rende une décision.
- Dans sa formulation la plus élémentaire, l’arbitrage consiste à rendre une décision, par un tiers supposé impartial, dans une relation entre des personnes ou groupes que séparent des désaccords, des différends, des conflits.

Implications: Définitions multiples

- Existence de nombreuses définitions dans la littérature tentant de donner un contenu conceptuel théorique à la négociation.
- Pour les premiers structuralistes (De Callières par exemple) la négociation n'est que **l'art de la diplomatie, reflets mécaniques du pouvoir relatif, d'interactions pondérées entre des types de personnalités ou de processus de prise de décision rationnels**.
- Pour Georg SIMMEL (1908), sociologue, « **la négociation est finalement un moyen d'être en relation, en interaction entre êtres humains, elle est une modalité de gestion du conflit ou de la divergence de points de vue, elle peut prendre différentes formes, qui toutes, ont leur intérêt et leurs spécificités, et qui, chacune, permettent de mieux connaître cet objet complexe qu'est le processus de négociation** ».

Implications: Définitions multiples (suite)

- Selon Henry KISSINGER (1969), la négociation est « **un processus visant à fondre des positions contradictoires en une position commune grâce à une règle de décision à l'unanimité** ».
- Pour Lewicki et Littere (1985), la négociation « **c'est autant un jeu psychologique qu'un processus rationnel de prise de décision** ».
- Selon Faure et al (1998) « **la négociation est un processus par lequel deux ou plusieurs parties interagissent dans le but d'atteindre une position acceptable au regard de leurs divergences** ».

Que retenir?

- En résumé, un très grand nombre de définition existe, chacune mettant plus ou moins l'accent sur un ou plusieurs aspects de la négociation. Ce grand nombre de définitions proposées témoigne de la difficulté à donner une définition qui englobe tous les aspects du phénomène en une fois.

Quelle suite (que faire)?

- La principale question que soulèvent toutes ces définitions de la négociation est de savoir **si toutes les actions d'interactions pondérées ou non entre agents rationnels (dans le sens de ces définitions) peuvent être qualifiées de négociation?**
- Pour Dupont (2004), la réponse à cette question est clairement **Non**.
- Il est donc important de **faire apparaître les caractéristiques de la négociation dans sa définition**.

Qu'est-ce qui caractérise la négociation?

- Différentes propositions existent dans la littérature.

Proposition de C.Thuderoz et Kuty (2005)

- Selon Christian Thuderoz et Olgierd Kuty, l'emploi de la notion de « négociation » doit supposer :
  - Une intention (soit: la recherche volontaire d'un accord, en vue de la résolution d'un litige, certes, mais surtout : d'une décision de prise de décision),
  - Un compromis (soit : l'acceptation par chaque protagoniste d'une co-régulation, d'une « promesse » mutuelle),
  - Un mouvement (soit : la négociation comme un processus indéterminé, et quant à son résultat, et quant à son déroulement) , qui oblige à un travail d'observation attentive du réel.

Limites de cette caractérisation

- **Cette caractérisation est trop vague, trop générale et ne prend pas en compte tous les aspects d'une négociation. Par exemple, une négociation peut aboutir à un échec.**
- Aussi, convient-il de définir la négociation par des caractéristiques plus fondamentales.

Proposition de Zartman (1977)

- Zartman (1977) appréhende toute négociation comme **un processus** qui se caractérise par :

1. L'existence de plusieurs parties en présence que ce soit des individus, des groupes de personnes ou des institutions ;
2. L'existence de divergences d'intérêt entre les parties en présence ;
3. L'absence d'autorité et de règles quant à la prise de décision, la résolution du conflit ;
4. Des parties souveraines ;
5. Des parties exprimant, soumettant, modifiant leurs offres au cours du processus de négociation ;
6. L'existence d'une communication entre les parties ;
7. Un résultat (qui peut être un accord, un refus, un échec…) qui provient du jeu entre les « efforts de demande » des parties, qui sera apte à satisfaire les valeurs et intérêts des parties en présence.

Typologie et classification de la négociation

- S'il y a difficultés à donner une définition de la négociation, qui soit unanimement ou largement acceptée dues à la diversité des disciplines s'intéressant au phénomène ainsi qu'aux aspects des activités humaines qu'elle touche. Il y a également des difficultés à en faire une classification largement acceptée. En effet, il existe **diverses classifications de la négociation**.

Mais la négociation concerne des domaines pluriels, que faire?

- Une typologie des négociations s'impose.

Quelle base pour la typologie ou classification?

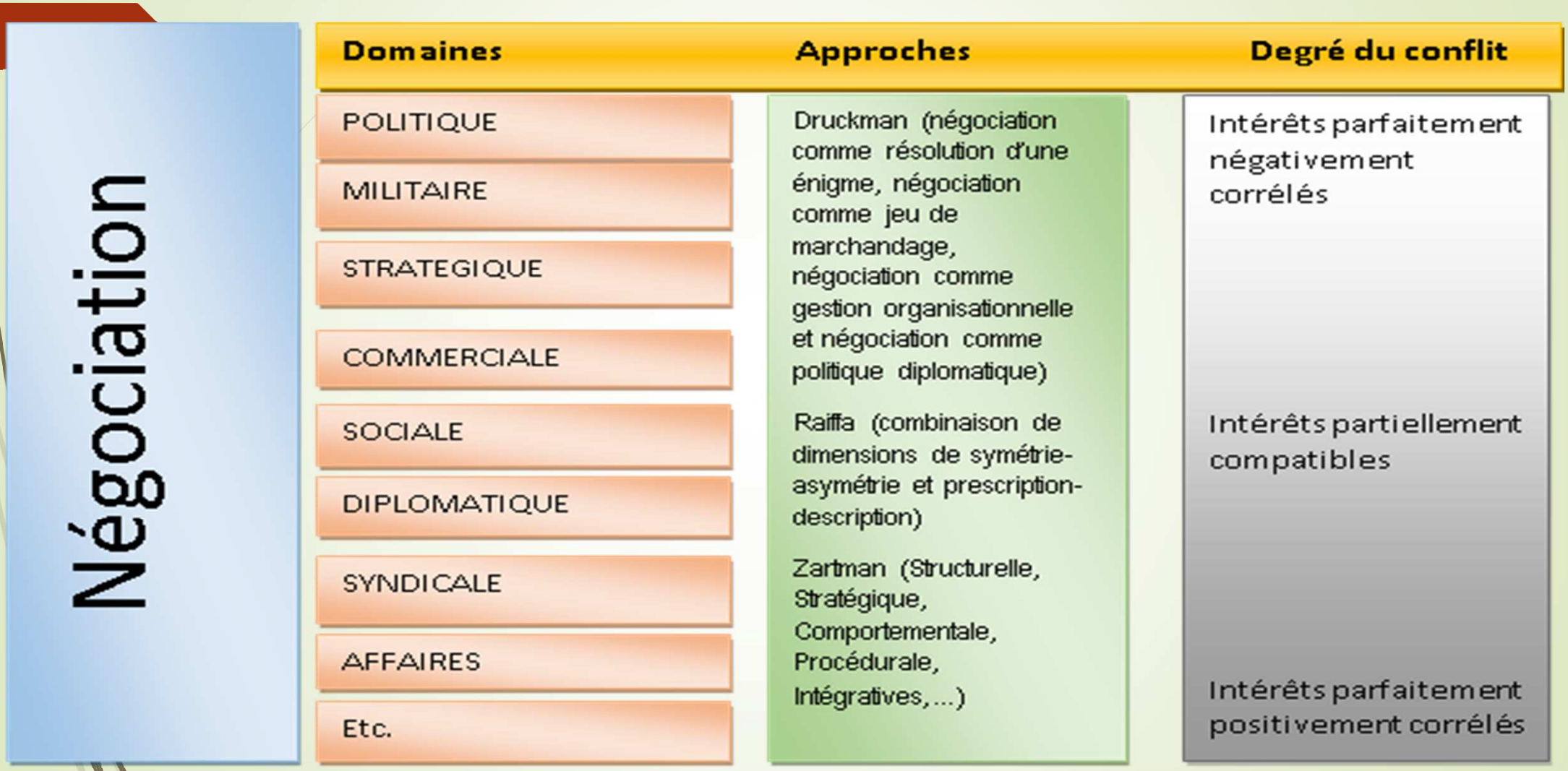
- La typologie qui peut être faite de la négociation pouvant porter sur différents éléments de ses caractéristiques principales :
  - Objet (Mise en place d'un projet, reforme d'une organisation, gestion d'un conflit, définition et attribution de budget,…) ;
  - Sa nature (stratégie suivie) ;
  - L'enceinte de la localisation (interne vs externe, local vs global, international vs national, etc…) ;

- Les domaines (politique, militaire, stratégique, commercial, social, diplomatique, syndicales, affaires,…)
- La structure initiale de la divergence ou degré du conflit (intérêts parfaitement négativement corrélés, intérêts partiellement compatibles et intérêts parfaitement positivement corrélés,…) ;
- Approche. Au plan théorique, diverses approches sont proposées, **Daniel Druckman ; 1997** (négociation comme résolution d'une énigme, négociation comme jeu de marchandage, négociation comme gestion organisationnelle et négociation comme politique diplomatique), **Howard Raiffa ; 1982**, (combinaison de dimensions de symétrie-asymétrie et prescription-description), **William Zartman** ; 1978 (Structurelle, Stratégique, Comportementale, Procédurale, Intégratives,…) ;
- Etc.

- A ce stade, on peut se risquer à faire une représentation graphique qui synthétise les caractéristiques de la négociation permettant d'en faire une typologie.

Notre proposition

Figure 1 : une présentation schématique de la négociation



Conclusion

- La négociation est un objet pluriel, pour lequel, une définition type n'existe pas à l'heure actuelle. La définition type dépend en effet, de l'ensemble des caractéristiques décrites par Zartman (1977) voire au-delà.

II- Les négociations commerciales : définition et typologie

Définition

- **La négociation commerciale internationale constitue un sous-ensemble du grand ensemble qu'est la négociation commerciale.** Toutefois, la non exclusivité des champs et des caractéristiques des différents types de négociation rend également difficile la définition de la négociation commerciale. Par exemple, les affaires englobent le commercial.
- Aussi, plusieurs définitions existent elles dans la littérature en ce qui concerne la négociation commerciale.

La négociation commerciale selon Dupont

- **Selon Dupont (1982 et 1990)** par exemple, la négociation commerciale peut être vue comme « **l'ensemble des démarches visant à conclure, immédiatement ou pour l'avenir, un marché liant deux ou plusieurs parties** ».

- **Limites**: la vente, la tractation ou le marchandage sont de la négociation,

Limites de cette définition

- Cette définition donne un **caractère assez général** et **impersonnel** au phénomène de la négociation commerciale dans lequel le **marchandage** et la **vente** pourraient être intégrés.
- Pourtant, la négociation commerciale se distingue de ces deux autres activités économiques.

La vente n'est pas la négociation

- **La vente** porte sur **un objet (une marchandise, un service) parfaitement défini**, ce qui n'est pas nécessairement le cas dans une négociation commerciale. Par ailleurs, si la nature de l'objet fait différence, l'objet lui-même peut faire différence également. Dans ce cadre, Audebert et Lasrochas, (2004) disaient:
- « **vendre consiste à faire se convaincre un interlocuteur – le client – que le produit ou le service proposé répond le mieux à ses besoins ; négocier consiste à analyser ensemble une situation où existe un intérêt commun de fait, bien que les intérêts de chaque partie semblent opposés et que chaque partie cherche à vendre quelque chose à l'autre, afin de parvenir à un accord satisfaisant de part et d'autre** ».
- Mais, à un certain niveau, lorsque l'on fait appel aux processus internes des vendeurs, la vente peut être assimilée à de la négociation commerciale selon Barth.

La tractation ou le marchandage n'est pas la négociation

- **La tractation ou le marchandage** a, **le prix**, pour objet unique ; ce qui n'est pas le cas de la négociation commerciale.
- Par ailleurs, la précédente définition de la négociation commerciale pourrait intégrer des activités de tout genre, même celles qui sont illégales.

Nouvelle définition de Dupont

- Dupont reviendra sur cette première définition pour proposer une nouvelle selon laquelle, le concept de négociation commerciale se rapproche de la négociation d'affaires «**définie comme mettant en œuvre une opportunité pour la partie qui s'y engage de réaliser un objectif grâce à la rencontre, fortuite ou provoquée, de son intérêt propre et de l'intérêt d'un tiers**» (Barth et Bobot; 2010).

Limites

- Ce faisant, Dupont rapproche la négociation commerciale plus de la négociation diplomatique que de **la négociation de tous les jours qui découle des diverses situations d'interactions qui régissent les relations commerciales entre agents économiques au quotidien**.

Les types de négociation commerciale selon Delpech

- La prise en compte des négociations commerciales de tous les jours par Delpech (1980) amène celui-ci à distinguer deux catégories (types) de négociations commerciales :

1. **les petites négociations commerciales** et
2. **les grandes négociations commerciales.**

Retenons

- La diversité des définitions des négociations commerciales fait apparaître l'existence, de trois grandes catégories de négociations commerciales :
  1. **les petites négociations commerciales,**
  2. **les grandes négociations commerciales et**
  3. **les négociations commerciales internationales diplomatiques**.
- Ces trois types (catégories) de négociations commerciales peuvent être très différents de par leurs caractéristiques, jeu auquel se livrent Dupont (1982 et 2006) et Delpech (1980) (2010).

Petites vs grandes négociations commerciales

- Selon ces auteurs, la grande négociation commerciale se caractéristique, par opposition à la petite négociation commerciale, par les quatre éléments suivants :
  - L'existence d'une convergence spécifique de l'offre et de la demande : il n'y a pas d'achat d'impulsion, comme dans les biens de consommation ;
  - L'existence d'un accord de nature technique entre fournisseur et utilisateur condition préalable à toute discussion de conditions économiques ;
  - Le client unique relève de centres de décision très mouvants selon les étapes de la négociation ;
  - Au stade final, le centre de décisions de l'acheteur se déplace du technique au politique, avec la transformation complète que cela implique dans la dialectique de la discussion.

Autres définitions de la négociation commerciale

Négociation commerciale selon Barth et Bobot

- La vision précédente est contestée par Barth et Bobot qui proposent de définir la négociation commerciale comme « ***des échanges itératifs de flux informationnels entre des parties, en vue de l'échange d'un flux produit-service contre un flux financier*** ».

Limites: Négociation d'affaires

- Pourtant, **les petites négociations commerciales et les grandes négociations commerciales sont très semblables** sur plusieurs aspects de sorte qu'elles peuvent être regroupées dans ce qui est communément appelé **les négociations d'affaires**.
- **Toutefois**, elles présentent **des sous-ensembles de caractéristiques suffisamment semblables pour la constitution de sous-groupes homogènes**. Une telle possibilité laisse donc la porte ouverte à leur marginalisation dans les analyses théoriques.

Autres limites

- Ce faisant, ils restreignent fortement la négociation commerciale en **excluant les négociations commerciales en vue de partenariat** puisque celui-ci ne pouvant être qualifié ni de produits ni de service.
- En particulier, cette définition exclut **toute négociation commerciale entre Etats ou entre Groupes d'Etats ou entre un Etat et des Groupes d'Etats**. Autrement dit, elle exclut les négociations entre institutions pour se focaliser sur les négociations commerciales infra-ordinaires.

En résumé

- Ce qui importe donc, en dernier ressort, n'est pas tant d'avoir des groupes de caractéristiques parfaitement identiques, mais que toute addition de nouvelles caractéristiques distordent complètement l'ensemble initialement formé.

Négociation commerciale en suivant Darmon

- C'est en prenant en compte cette considération, que nous appellerons, dans ce cours, négociation commerciale, en suivant Darmon (2011), tout « ***processus:***
  - ***(1) impliquant deux ou plusieurs parties qui envisagent la possibilité d'échanger des biens et/ou des services pour une contrepartie généralement financière ;***
  - ***(2) impliquant des risques plus ou moins importants pour chacune d'elles ;***
  - ***(3) les objectifs et les intérêts des parties sont au moins importants pour chacune d'elles ;***
  - ***(4) chacune des parties dispose au moins d'une certaine latitude pour échanger des informations, faire des propositions, accéder ou refuser les propositions de l'autre partie ;***
  - ***(5) en vue de converger vers un accord pour établir ou maintenir une relation commerciale ;***
  - ***(6) à court ou à plus long terme ;***
  - ***(7) et jugé préférable au statu quo par chacune des parties impliquées*** ».

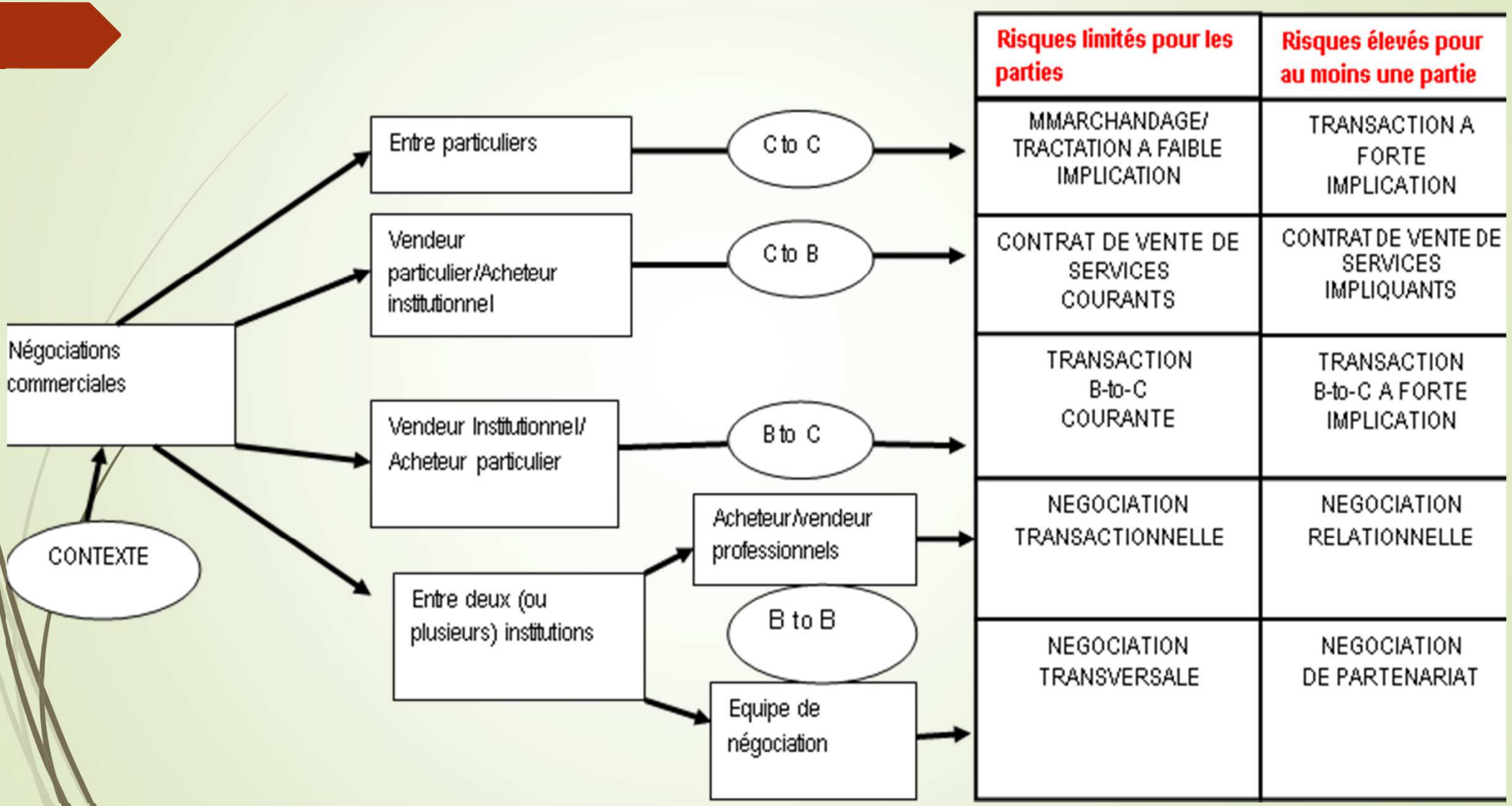
Transaction n'est pas la négociation commerciale

- Nécessiter de distinguer **transaction et négociation** commerciales. Faute de définitions précises et unanimement acceptées, la distinction entre les deux concepts fait depuis longtemps l'objet de débats.
- ***La transaction commerciale est définie, elle, comme l'accord ponctuel d'échange qui intervient entre les parties, souvent appelé l'acte de « vente-achat » dans la littérature du management.***
- La transaction peut être l'aboutissement d'une négociation, mais pas nécessairement l'objet. Par exemple, les transactions commerciales dont les conditions sont fixées a priori par l'une des parties et restent immuables, comme celles qui se pratiquent généralement dans le commerce de détail, ne donnent pas lieu à négociations.

Avantages et limites: Grande, Petite et Infra-Ordinaire négociations commerciales

- Par l'adoption de cette définition, outre, le fait de réunir la grande et la petite négociation commerciale, nous prenons également en compte la négociation infra-ordinaire de Barth et Bobot dans le sens de la vente ainsi que le marchandage comme le montre la typologie que Darmon a eu à faire des négociations commerciales (voir figue 2, Annexe 1).

Annexe 1 : Typologie des négociations commerciales



Risques limités pour les parties	Risques élevés pour au moins une partie
MMARCHANDAGE/ TRACTATION A FAIBLE IMPLICATION	TRANSACTION A FORTE IMPLICATION
CONTRAT DE VENTE DE SERVICES COURANTS	CONTRAT DE VENTE DE SERVICES IMPLIQUANTS
TRANSACTION B-to-C COURANTE	TRANSACTION B-to-C A FORTE IMPLICATION
NEGOCIATION TRANSACTIONNELLE	NEGOCIATION RELATIONNELLE
NEGOCIATION TRANSVERSALE	NEGOCIATION DE PARTENARIAT

Non prise en compte des négociations commerciales internationales et diplomatiques

- **La précédente typologie pose, cependant, de manière insistante, la question de la place des négociations entre Etats, entre un Etat et un groupe d'Etats, entre groupes d'Etats.** En effet, s'il est possible de voir dans un Etat une institution, cependant, la définition que fait Darmon des différentes catégories de négociations commerciales (voir Annexe 1 suite), les exclues de cette typologie.
- Il y a donc lieu d'avoir une connaissance de ces deux types de théories des négociations commerciales. En conséquence, il nous reste à caractériser cette catégorie de négociations qui peut être qualifiée de « négociations économiques internationales » et en présenter les théories par la suite.

C- les négociations commerciales internationales diplomatiques: quelles spécificités?

Environnement institutionnel plutôt que Rentabilité immédiate

- Pour l'économiste international, la typologie de Darmon est utile dans la mesure où les catégories de négociations commerciales qu'il propose font partie de son champ de réflexion. Mais, in fine, elle reste trop collée aux affaires dans le sens de la rentabilité immédiate.
- Pourtant, les négociations commerciales entre Etat sur les environnements du commerce constituent l'un des aspects marquants des relations économiques internationales de nos jours.

Exemples de négociations commerciales internationales et diplomatiques

- Il s'agit des négociations commerciales internationales, dans le domaine des relations commerciales internationales, qui peuvent se déroulées soit au sein d'institutions telles que l'OMC (Organisation Mondiale du Commerce), l'OMPI (Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle), les blocs économiques régionaux (Union Européenne, Accord de Libre-Echange Nord-Américain, Communauté Economique des Etats d'Afrique de l'Ouest, UEMOA, MERCOSUR, COMESA, SADC, ASEAN, APEC, etc.), soit entre blocs économiques (UE-CEDEAO, UE-MERCOSUR, UE-ASEAN, etc..) entre un bloc économique et un pays (UE-Chine, Etats-Unis- ASEAN, etc…).
- Ces négociations, si elles portent sur le commerce international et questions connexes, ne se réduisent pas aux négociations d'affaires.

Arrangement plutôt que Guerre

- Pour comprendre cette dimension des négociations commerciales, méditons cette citation de Thomas SCHELLING (1960) « **les conflits ``purs´´, définis comme l'existence d'intérêts concurrents entre des parties sans intérêts communs, constituent une anomalie dans les relations internationales, caractérisées par la dépendance mutuelle entre les États** ». En d'autres termes, en matière de relations économiques entre Etats, l'affrontement ne peut être l'issue souhaitée d'un processus de négociation étant donné l'enjeu des pertes pour chacun des Etats impliqués et pour tout Etat existant.

Diplomatique et d'affaires

- Caractériser cette dimension des négociations commerciales est une tâche ardue. La difficulté de caractériser ces négociations commerciales est liée au fait qu'elles empruntent à deux types de négociation en même temps : elles sont commerciales au sens de la typologie de Darmon, mais **elles sont également diplomatiques dans la mesure où elles s'étalent dans le temps car deviennent de plus en plus longues.** En d'autres termes, qu'elles soient multilatérales, régionales, interrégionales ou bilatérales, les négociations commerciales internationales, n'excluent pas une bonne dose de diplomatie ni des négociations entre entreprises.

Mais, plus Diplomatique que d'affaires

- En effet, lors de tels types de négociations, les gouvernements doivent gérer des préoccupations concurrentes de sa population, de protection culturelle ou d'intérêt économique, tout en respectant les engagements nationaux relatifs au droit et aux échanges commerciaux internationaux.
- Toutefois, en suivant Jean Laurens DELPCH (1980), l'on peut trouver une **ligne de démarcation** en s'attachant à la **nature des acteurs** et les **forces employées** de chaque type de négociation. En effet, alors que les négociations commerciales internationales diplomatiques sont **conduites par des ambassadeurs ou diplomates utilisant la puissance étatique**, les **grandes négociations commerciales** entre **grands groupes industriels** n'en ont pas nécessairement besoin.

Ses nouvelles réalités qui ne se retrouvent pas toujours dans les autres types de négociation commerciale

- En outre, les **mutations récentes du cadre et des enjeux des négociations commerciales internationales diplomatiques** rendent cette ligne de démarcation de moins en moins pertinente. En effet, depuis **la chute du mur de Berlin en 1989** et le remodelage des relations internationales, il y a **irruption de nouveaux acteurs** dans ces types de négociations telles les Organisation Non-Gouvernementales (ONG), changeant non seulement la nature des forces employées mais également celle des acteurs impliquées dans ces négociations. Cette présence implique la présence de différents groupes d'acteurs tels que les groupes d'intérêts, les lobbies, les groupes d'experts (ou thinks thank), etc.

Réglementaire et Systémique

- En fait, ce qui est en jeu aujourd'hui dans les négociations commerciales internationales, c'est **le système commercial** lui-même, sa configuration, sa structure et son fonctionnement. L'importance des questions lors de telles négociations est nécessairement **"systémique"**.
- Notons que contrairement aux négociations commerciales, dans le sens de la première catégorie, La dynamique des négociations commerciales internationales, est l'objet d'une littérature académique vaste et diversifiée (Waltz, 1959; Singer, 1960; Keohane et Nye, 1977; Gourevitch, 1978; Krasner, 1983; Putnam, 1988; Moravcsik, 1997).

Que retenir?

- Les négociations commerciales internationales diplomatiques,
- outre le fait de comporter toutes les caractéristiques des négociations en générale telles que données par Zartman (1978),
- elles incluent également les caractéristiques des négociations d'affaires et le caractère diplomatique des négociations diplomatiques,
- mais se distinguent des autres négociations diplomatiques car ont une valeur de référence: **le libre-échange pour tous**, au moins, à terme de sorte que son objet est la règlementation du système du commerce international.

III- Les théories de la négociation et la négociation commerciale internationale

Introduction

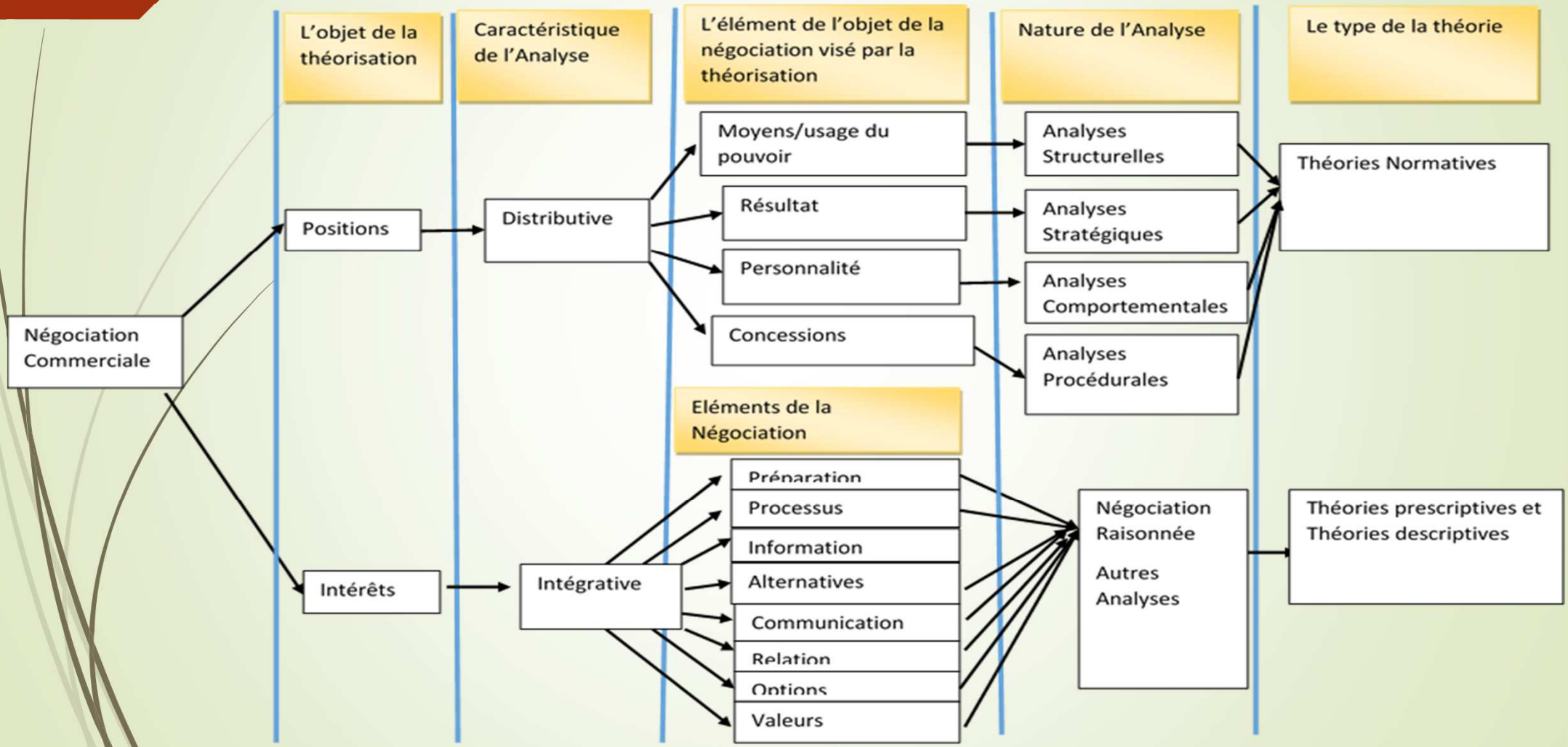
- Les théories des négociations (telle qu'elles existent aujourd'hui) peuvent être classées en deux catégories principales :
  - **les théories distributives des négociations**
  - **les théories intégratives des négociations**.

- Cette catégorisation obéit certes à une logique chronologique selon Kuty (2004), mais également à des différences fondamentales que nous verrons plus bas (Tanya Alfredson et Azeta Cungu ; 2008).

Introduction (suite)

- La pertinence de cette distinction se situe à trois niveaux :
  - **Historique** (les théories distributives de 1950 à 1980 et les théories intégratives à partir des années 1980),
  - **Conjoncturelle** (conjoncture du **marchandage** pour les théories distributives et conjoncture **valorielle** pour les théories intégratives), et
  - **Objet de la théorisation** (théorisation des positions pour les théories distributives ou théorisation des intérêts pour les théories intégratives).
- Une synthèse graphique de cette distinction est donnée dans l'Annexe 2.

Annexe 2 : Synthèse des analyses théoriques de la négociation commerciale



A-1 Les théories distributives de la négociation commerciale

- Les **théories distributives** de la négociation commerciale sont **nombreuses et diversifiées**. On y retrouve quatre des cinq à six types de l'approche des négociations selon Zartman :

1. les analyses structurelles,
2. les analyses stratégiques,
3. les analyses comportementales et
4. les analyses procédurales.

1- Les analyses structurelles

- On expose d'abord l'intuition de chaque type d'analyse ensuite leurs principales limites.

a-L'intuition des approches structurelles

- **Les approches structurelles de la négociation** considèrent que **les résultats négociés dépendent des caractéristiques ou des traits structurels propres à chaque négociation**. Ces caractéristiques peuvent inclure **le nombre de parties** et de **questions abordées dans la négociation**, ainsi que la **composition des parties** (parties monolithiques ou composées de nombreux groupes) ou **le pouvoir relatif des parties** en compétition.
- Elles trouvent «Les explications des résultats dans des schémas relationnels entre les parties ou leurs buts».
- Elles peuvent être **déterministes** dans la mesure où elles **considèrent souvent les résultats à priori**, une fois les facteurs structurels compris.

Implications

- Les analystes des approches structurelles de la théorie de la négociation tendent à définir les négociations comme des scénarios de **conflits** entre des adversaires aux **buts incompatibles**. Ils insistent, tous, sur les moyens apportés par les parties dans la négociation.
- Le rôle central et déterminant du **pouvoir** constitue l'une des principales contributions théoriques de l'approche structurelle. D**e ce point de vue, le pouvoir relatif de chaque partie influe sur son aptitude à atteindre ses buts par la négociation**.
- Les théories structurelles proposent diverses définitions du pouvoir, telles **que la capacité à gagner** ou bien **la possession de «force»** ou **de «ressources».**

Origine

- La vision du pouvoir comme caractéristique structurelle essentielle de chaque négociation plonge ses racines intellectuelles dans les traditions de **la théorie politique et de la stratégie militaire**, en particulier les écrits de **Thucydide**, **Machiavel** et **Von Clausewitz**.
- L'idée que les forts gagnent ou, dans le langage du réalisme classique, que ***«les forts font ce qu'ils peuvent et les faibles subissent»*** (Thucydide) constitue l'une des principales contributions de l'approche structurelle.

b) Limites des analyses structurelles ou les paradoxes structuralistes

- Plusieurs paradoxes existent que l'on peut regrouper en trois types:
  - L'existence même de négociations commerciales internationales entre des Etats avec des pouvoirs forts différents;
  - ➢ Les plus faibles gagnent parfois;
  - ➢ Les malheurs des vainqueurs;

Les plus forts et les plus faibles acceptent de participer aux négociations

- Ce paradoxe s'exprime de la façon suivante. Logiquement, toute situation d'asymétrie de puissance devrait décourager les gouvernements d'entrer en négociation puisque les États les plus forts n'ont pas besoin de négocier, leur puissance leur assurant d'obtenir ce qu'ils veulent.
- De même, il ne sert à rien aux États faibles d'entrer en négociation avec des États plus forts car ils sont certains de ne pas atteindre leurs objectifs puisqu'ils ne disposent pas des leviers nécessaires.
- Pourtant, les États négocient quand même continuent toujours de négocier.

Les plus faibles gagnent parfois.

- Les critiques des analyses structurelles soulignent que les explications structurelles tendent à mettre l'accent sur le rôle du pouvoir et plus particulièrement sur ses aspects «durs».
- **D'autres facteurs, comme les capacités en négociation, peuvent jouer un rôle clé dans les résultats négociés**.
- **Exemple 1**: dans leur analyse des négociations entre le Front Patriotique Rwandais (FPR), le gouvernement de Habyarimana et les leaders des partis d'opposition avant le génocide de 1994, Zartman et Alfredson (2006) se sont aperçus que **les capacités en négociation** avaient constitué l'un des facteurs ayant permis au FPR de conclure l'accord de Arusha, très favorable à ses intérêts.

Exemple 2: les guerres de la morue ou l'importance des buts poursuivis

- **Un autre exemple** du paradoxe structuraliste est donné par ce que les spécialistes des relations internationales appellent « **Les guerres de la morue** » dans les relations tumultueuses entre la Grande-Bretagne (Angleterre, Ecosse et Irlande) et l'Islande qui a vu la victoire des faibles sur les forts où comment **la valeur des buts poursuivis** impacte sur les résultats de la négociation.

La guerre de la morue ou l'importance des buts poursuivis (suite)

- Les conflits entre la Grande-Bretagne et l'Islande, qui portaient sur les droits de pêche britanniques dans les eaux islandaises, ne datent pas d'hier et sont désignés sous le nom collectif de «**guerres de la morue**». La première eut lieu en **1958**, quand l'Islande repoussa la limite de ses eaux de pêche côtière de 6,5 à 12 kilomètres, une décision contestée par les Britanniques. En **1972**, l'extension de la limite d'interdiction de pêche dans ses eaux côtières à 80 kilomètres en déclencha une seconde.

La guerre de la morue ou l'importance des buts poursuivis (suite)

- En dépit de la supériorité écrasante de la puissance économique et militaire de la Grande-Bretagne, dans les deux cas, les négociations sur le droit de l'Islande de déclarer sa souveraineté sur ses eaux côtières se sont conclues en sa faveur et ont entraîné des pertes économiques importantes pour l'industrie de la pêche britannique.

La guerre de la morue ou l'importance des buts poursuivis (suite)

- Dans son étude des guerres de la morue, **Habeeb (1988)** écrit que les acteurs faibles peuvent parfois triompher dans les négociations asymétriques parce que leur **détermination** est **plus forte** quand ils possèdent une **ressource difficile à trouver ailleurs** ou quand ils jugent **défendre des principes qui leur tiennent à cœur** tels que la souveraineté ou la défense contre une **injustice** commise par un État fort.
- Du fait de la dépendance quasi exclusive de la population islandaise de la pêche comme moyen d'existence, la détermination du gouvernement islandais concernant la question des droits de pêche dépassait largement celle du peuple britannique.

Islande Vs Grande Bretagne

Island

- Superficie totale : 102 775 km2
- Population totale (2019) 362 860 hab.
- Densité 4 hab./km2
- PIB nominal (2015) en diminution 16,718 milliards de $

Grande Bretagne (Royaume-Uni)

- Superficie 229 850 km2
- Population 63 700 000 hab. (2013)
- Densité 277,14 hab./km2
- PIB nominal (2018) 2 808 milliards $ (2018)

Exemple 3 et 4: l'importance du degré de préparation, les buts, motivations et opinions publiques

- **Un troisième exemple** est donné par **Catherine Durepos (2008)** dans les **négociations commerciales entre l'Union Européenne et les pays du MERCOSUR**. Celle-ci montre en effet que lors de ces négociations, non seulement les parties impliquées avaient des pouvoirs (représentés par leurs poids dans le commerce international) diamétralement opposés mais également que celles-ci ont collaborés et le résultat final a été plus favorable au MERCOSUR qu'à l'UE.
- Sanoussi Bilal (2004) nous en donne un autre exemple dans ``**How David did prepare to talk to Goliath? South Africa's experience of trade negotiating with the EU".** Il décrit dans cet article comment l'Afrique du Sud a préparé et gagné ses négociations APE avec l'Union Européenne.

Le Paradoxe des malheurs du vainqueur.

On peut gagner et être perdant

- **Exemple 1**: Les approches structurelles de la négociation présentent une autre limite : leur insistance sur la prise de positions, qu'illustre à nouveau l'exemple rwandais. Pendant le processus d'Arusha, le FPR se cramponnait à la position que le nouveau gouvernement de coalition devrait **exclure le parti extrémiste Hutu, le Comité de Défense de la République (CDR)**, en dépit de signaux forts pendant le déroulement des discussions qu'un tel accord serait intenable.

Exemple 1 suite

- Bien que le FPR ait réussi à convaincre les parties présentes à la table de négociation d'accepter sa position dans l'accord final, il a, sans le vouloir, joué contre son camp (**protéger la vie de la population Tutsi**), quand le refus du CDR de reconnaître la légitimité de l'accord négocié s'est traduit par un déferlement de violence cataclysmique.

- Bien sûr, les conséquences des négociations sur les positions atteignent rarement de telles extrémités. Cependant, **les négociateurs doivent savoir qu'une volonté aveugle de tirer le maximum d'une négociation sans se soucier de savoir si cela satisfera les autres parties peut s'avérer une stratégie peu rentable à long terme, en particulier si l'autre partie ne veut plus ou ne peut plus respecter sa part de l'accord négocié**.

Exemple 2: L'Accord de Versailles

- Un tel scénario a constitué l'un des facteurs de la seconde guerre mondiale. L'Accord de Versailles entre l'Allemagne défaite et la France.

Exemple 3 : l'APE régional CEDEAO-UE

- Les experts de la CEDEAO et de l'UE sont parvenus à se mettre d'accord sur le format d'un accord en 2014. Cependant, depuis cette date, cet accord n'est toujours pas entré en vigueur du fait de sa non signature par le Nigéria et la Gambie.

Exemple 4: l'APE CARICOM-UE

- **Un tel scénario menace aujourd'hui l'Accord de Partenariat Economique Signé entre l'Union Européenne et les pays du CARICOM mais également celui signé entre l'UE et les pays d'Afrique de l'Ouest.**

Exemple 5: Rébellion ivoirienne de 2002

- Un exemple est également celui des Accords de Linas-Marcousis dans la crise ivoirienne.

Nouvelles orientations des structuralistes

- Parce que, l'éventail des résultats possibles d'une négociation demeure large même lorsque des très forts sont opposés à de très faibles, alors, les analystes tenants de l'approche structurelle se sont penchés en détail sur d'autres propriétés telles que:
  - **La symétrie-asymétrie** (Dans une négociation commerciale internationale, le rôle que joue les puissances moyennes doit être pris en compte),
  - **L'existence d'alternatives** (Les négociations internationales sont des jeux qui se jouent à deux niveaux: interne et externe) ou;
  - **Le rôle de la tactique** (La puissance des États a, bien sûr, un impact sur le déroulement des négociations internationales, mais cette influence est médiatisée); ou (L'influence dominante du processus de négociation lui-même ainsi que les tactiques utilisées par les acteurs),

Limites (suite)

- Ils s'efforcent ainsi de comprendre pourquoi la partie la plus ostensiblement puissante ne sort pas toujours vainqueur des négociations.

2. Les analyses stratégiques

On exposera d'abord l'intuition, la modélisation et ensuite les limites.

a. Intuition

- **Les approches stratégiques de la négociation s'enracinent dans les mathématiques: la théorie des jeux, la théorie de la décision et la théorie des choix rationnels.**
- **Elles profitent également d'autres contributions majeures de l'économie, de la biologie et de l'analyse des conflits.**
- Alors que l'approche structurelle se centre sur **le rôle des moyens** (tels que le pouvoir) dans les négociations, **les modèles stratégiques insistent sur le rôle des fins (buts) dans la détermination des résultats**.

- **Ces approches développent des modèles de choix rationnel**. Elles considèrent les négociateurs comme des décideurs rationnels dotés d'alternatives connues dont les choix sont guidés par le calcul de l'option susceptible d'optimiser leurs fins ou leurs « gains ».
- **Les acteurs choisissent dans un éventail d'actions possibles celles qui devraient leur permettre d'atteindre les résultats désirés.** Chacun d'entre eux possède une «structure de motivation» spécifique composée des coûts associés à différentes actions et de la probabilité que différentes actions aboutissent aux résultats désirés.

- **Les modèles stratégiques sont souvent de nature normative**. Ils partent du principe qu'il existe une unique solution meilleure pour chaque problème, ils s'efforcent alors de représenter «**ce que des super individus ultra intelligents et parfaitement rationnels devraient faire dans des situations interactives compétitives [c'est-à-dire des négociations]**» (Raiffa, 1982).
- Parce qu'elle recherche les «**meilleures solutions**» sous tous les angles d'une négociation, cette approche a également été qualifiée de **symétriquement prescriptive** (Raiffa, 1982).

- **Comment est-ce que ces théories modélisent-elles la négociation?**
- Sans entrer dans le détail des modélisations, nous allons présenter les principaux axes de réflexion de la théorie des jeux qui, du reste constitue, l'un des éléments essentiels des modes de la réflexion des économistes appliquée aux négociations commerciales internationales.

Rappel. Les modélisations économiques des négociations

- Diverses théories économiques peuvent être utilisées pour modéliser le processus des négociations commerciales internationales. Pour l'heure, trois types de théories semblent y avoir trouvé lieu d'application :
  1. la théorie des jeux,
  2. la théorie du risque critique et
  3. la théorie de la décision.

a)Théorie des jeux

- La théorie des jeux fait appel à des modèles mathématiques formels pour décrire, recommander et prédire les actions que les parties doivent mener pour optimiser leurs gains quand les conséquences d'une action qu'elles choisissent dépendent des décisions prises par un autre acteur.

Théorie des jeux (suite)

- Elle s'intéresse aux « **jeux de 'stratégie' et non à des jeux d'habileté ou de hasard, dans lesquels la meilleure voie à suivre pour chaque participant dépend de son anticipation des actions des autres participants**» (Schelling, 1960).
- Les jeux prennent souvent la forme de tableaux ou d'arborescences (dans leur forme extensive), où chaque joueur doit choisir entre un nombre fini d'actions possibles, possédant chacune des gains connus.

Théorie des jeux et négociation

- **D'un point de vue théorique**, les apports de la théorie des jeux aux analyses de la négociation sont de deux ordres:
- **D'abord**, une solution mathématique unique vérifiant certaines propriétés,
- **Ensuite,** une procédure permettant à des agents rationnels de mettre en œuvre cette solution.
- En d'autres termes, **les apports de la théorie des jeux à la négociation sont à la fois normatif, positif et prescriptif.**

Théorie des jeux et négociation (suite)

- En particulier, la modélisation et l'analyse des solutions des négociations par la théorie des jeux se font, aujourd'hui, au travers de **trois principaux programmes** de recherche : **l'approche axiomatique** (normative abstraite par excellence), **l'approche positive** et **l'approche prescriptive dite programme de Nash**.

- Dans **l'approche axiomatique**, il s'agit de définir les propriétés désirables pour la solution d'un processus de négociation et de montrer que ces propriétés, prises comme axiomes (déterminants du comportement des agents économiques rationnels), déterminent cette solution de manière unique. [**voilà ce qu'il faut faire pour aboutir à des accords acceptables par tous**]

Axiomatisation de Nash

- Les axiomes choisis à l'origine par Nash sont au nombre de 5 :
  - A1 : Rationalité individuelle (hypothèse de l'homoéconomicus) ;
  - A2 : Rationalité collective (la Pareto optimalité) ;
  - A3 : Invariance de l'utilité (l'utilité est cardinale donc définie à une transformation affine près sans comparaison inter-temporelle) ;
  - A4 : Indépendance à l'égard des alternatives non-pertinentes (hypothèse pour s'assurer d'un profil unique entraînant une différence avec l'hypothèse d'indépendance en théorie du choix social) ;
  - A5 : Symétrie : introduit une certaine idée d'équité au niveau de la solution. La situation des 2 joueurs doit être parfaitement symétrique en ce sens que le partage est indépendant de l'identité des joueurs.

Théorie des jeux et négociation (suite)

- **L'approche positive** s'attache à prédire le résultat de situations données en fonction des règles du processus de négociation choisies par les différentes parties en négociation. [**Voilà à quel type d'accord vous devriez parvenir si vous adopter tel ou tel type de règles et institutions**]

- **Le programme de Nash** consiste, à partir d'un résultat particulier et caractérisé par des propriétés axiomatiques jugées raisonnables, et définir un processus de négociation tel que le jeu de conflit d'intérêt, initialement associé, ait cette solution comme unique solution axiomatique. [**voilà ce qu'il faut faire pour aboutir à tel ou tel accord**]

Théorie des jeux et négociation (suite)

- La modélisation de la négociation, dans chacun de ces axes de recherche, peut se faire au travers de deux types de jeux : **les jeux coopératifs et les jeux non coopératifs.**

- **Les jeux coopératifs** décrivent une situation de négociation dans laquelle il y a la poursuite d'un objectif commun pour tous les joueurs. Cet objectif ne pourra être réalisé que par l'entraide et la solidarité entre eux. Le défi proposé nécessite la mobilisation de chacun et la concertation de tous. **Il ne s'agit pas de gagner sur l'adversaire mais de faire équipe pour gagner ensemble... ou de perdre ensemble si l'équipe s'est mal organisée**.

Théorie des jeux et négociation (suite)

- **Les jeux non-coopératifs** correspondent à des situations d'interactions entre individus libres dans leurs choix et poursuivant des objectifs propres et indépendants. Ces individus ne communiquent pas avant le jeu et n'ont pas nécessairement les moyens de s'engager à poursuivre une stratégie particulière. **En particulier, dans un jeu non coopératif, les individus adoptent un comportement égoïste et opportuniste à chaque instant.**

Théorie des jeux et négociation (suite)

- Enfin, notons que la théorie des jeux, selon Péreau (2009), se définit comme **une situation impliquant au moins deux agents qui coopèrent à la création d'un surplus dont le partage s'avère conflictuel**. Dans cette optique, la négociation est un jeu dans lequel à une phase de coopération succède une phase de compétition.
- Par ailleurs, il convient d'opérer une distinction importante **entre:**
  - **les jeux purs de négociation** où l'accord de tous les acteurs est nécessaire à la création du surplus du fait d'un droit de veto que chacun peut exercer librement, **[généralement modélisés avec deux agents (uniquement) rationnels]** et
  - **les jeux de coalition** où des agents ont le pouvoir de créer un surplus en se regroupant dans des coalitions **[modélisés avec n>2 agents]**

Apports de la théorie des jeux à la compréhension des négociations commerciales ou les dilemmes des négociateurs [au-delà de la modélisation des négociations par la théorie des jeux]

- Plusieurs apports sous la forme de dilemmes, notamment deux types de dilemmes:
  - le dilemme des prisonniers des négociateurs et
  - le Dilemme du double jeu du négociateur.

Le dilemme du prisonnier des négociateurs

- L'un des apports de la théorie des jeux aux théories des négociations en générale, des négociations commerciales internationales diplomatiques en particulier est la mise en évidence de l'existence d'un **dilemme du négociateur** auquel fait face tout négociateur. Celui-ci se résume par **le choix entre une démarche coopérative ou une démarche compétitive**. Le dilemme des prisonniers illustre bien cette situation de difficulté de choix d'une démarche à adopter.

Dilemme du prisonnier

- **Le dilemme du prisonnier (DP)** constitue l'un des jeux les mieux connus en matière de négociation. Son scénario est le suivant: deux prisonniers attendent le jugement d'un délit qu'ils ont commis et pour lequel ils n'ont pas été pris. Chacun d'entre eux doit choisir entre deux actions : avouer ou se taire. Si aucun des deux n'avoue pas, ils coopèrent et devront purger une peine de deux ans de prison chacun. S'ils se dénoncent l'un l'autre, la peine passera à quatre ans pour tous les deux.

- Si le jeu s'arrêtait là, la coopération entre les deux prisonniers serait probable, mais la version classique du jeu (Dilemme des Prisonniers ou DP) propose d'autres alternatives. Les prisonniers apprennent que, si l'un d'entre eux coopère et que l'autre dénonce, ce dernier sera libéré et celui qui aura refusé de témoigner contre son partenaire écopera de quinze ans de prison. Parce que chaque joueur s'efforce d'optimiser son propre résultat et ignore ce que l'autre va faire, le jeu du DP démontre que le joueur rationnel choisira systématiquement la dénonciation parce qu'il se rend compte qu'ainsi il s'en sortira beaucoup mieux que son opposant, quel que soit le choix de ce dernier. Le tableau ci-dessous illustre le jeu du DP.

Tableau du Dilemme des Prisonniers

Prisonniers		A	
B	Choix	Coopération	Dénonciation
	Coopération	2 ans/ 2 ans	15 ans/0
	Dénonciation	0/15 ans	4 ans/ 4 ans

- **Les négociateurs sont confrontés à un défi similaire** dans leur prise de décision parce qu'ils disposent eux aussi **d'informations incomplètes sur les intentions de l'autre négociateur**. Dans les scénarios de négociation, cette formulation suggère que les accords sont improbables parce que chaque partie possède une bonne raison de le dénoncer pour optimiser ses propres gains. Cependant, un tel résultat est sous optimal parce que les joueurs s'en sortiraient mieux s'ils coopéraient.
- **En négociations commerciales internationales et diplomatiques, ce type de dilemme est très courant étant donné que ces types de négociation impliquent des pays (notion de souveraineté et de protection par excellence).**
- **Exemple du cas de l'Inde dans le cadre des négociations de Doha pour ce qui est de la réserve alimentaire.**
- **Les subventions des réserves alimentaires.docx**

Quelles solutions?

- Dans la vie réelle, la coopération existe. Pour en rendre compte, Robert Axelrod (1984) a utilisé une version itérative du jeu DP pour démontrer que les individus qui recherchent leur intérêt personnel sont susceptibles de coopérer quand ils réalisent qu'ils risquent de se rencontrer à nouveau.
- **NB: Dans les négociations, ces solutions passent par les clauses de rendez-vous ou les clauses de renouvellement d'accord le plus souvent.**
- **Exemple, les négociations commerciales multilatérales sont prévues chaque 5 ans. Toutefois, les experts des différents pays sont régulièrement en contact à Genève.**

Quelles solutions?

- À noter que, **dans le cas d'interactions prolongées dans le temps, le résultat des négociations, c'est-à-dire le choix des parties de coopérer ou de dénoncer l'accord, peut dépendre fortement du degré de confiance existant entre elles.**

Quelles solutions?

- Par ailleurs, Axelrod s'est servi de simulations informatiques d'un jeu de DP itératif pour montrer que, **même en face d'un adversaire qui refuse de coopérer, un joueur peut optimiser ses gains en utilisant une stratégie du type un prêté pour un rendu, où il commence par coopérer puis punit son adversaire (dénonciation) s'il ne coopère pas.** Ou bien, si la seconde partie réagit positivement à une ouverture de coopération de la première partie employant une stratégie «un prêté pour un rendu» dans un jeu itératif, Axelrod a démontré que la coopération peut constituer un résultat d'équilibre.
- NB: **Dans les négociations commerciales internationales, cela peut passer par les offres non conditionnelles comme dans le cas des APE; montrer sa bonne foi et son envie de changement**.

Le Dilemme du double jeu des Négociateurs

- **Le second Dilemme des Négociateurs est celui du double jeu** . Un autre type de Dilemme auquel fait face tout négociateur en négociations commerciales internationales diplomatiques a été mis en relief par **Robert Putnam (1988)**. Celui-ci, à partir de la notion de «jeu à deux niveaux», soutient qu'un **négociateur doit à la fois considérer les pressions internes pour l'adoption de politiques économiques favorables à son propre pays, tout en tentant de maximiser son habileté à satisfaire son électorat au niveau international et en minimisant les effets pervers d'un éventuel accord**.

Le Dilemme du double jeu des Négociateurs

- En somme, la théorie du «jeu à deux niveaux» de Putman fournit un éclairage basé sur l'effet réciproque entre les négociations au niveau national et international, et analyse comment cette interaction façonne l'issue de ces dernières.

Quelles solutions?

- Le traitement et les honneurs liés au rôle de négociateur

b) Théories du risque critique

- **La théorie du risque critique d'Ellsberg (Ellsberg, 1959)** constitue une autre théorie sur la négociation de conflits qui est applicable aux négociations commerciales internationales diplomatiques. Comme la théorie des jeux, elle est d'origine mathématique.
- Elle se sert **de nombres cardinaux d'utilité** pour expliquer le comportement de prise de décision, mais introduit la notion que **les parties utilisent des estimations de probabilité** quand elles effectuent le calcul rationnel pour faire ou non des concessions dans une négociation de crise.
- Ces probabilités dérivent du **calcul, par chaque acteur, de son propre risque critique ou du risque maximal de rupture des négociations** qu'il est prêt à tolérer pour rester sur sa position combiné à l'estimation du niveau inhérent de détermination de son adversaire à maintenir son propre point de vue.

c) Théories de la décision ou théorie du choix en incertitude

- **Les théories de la décision** sont un autre type de modèle issue des mathématiques, permettant de modéliser le comportement d'un agent face à des situations de choix en situation d'incertitude.
- Les théories de la décision consistent à analyser le processus de prise de décision d'agents économiques rationnels (**nombre ordinaux**) dans des situations pour lesquelles ils ne disposent pas parfaitement de toutes les informations.

Théories de la décision ou théorie du choix en incertitude (suite)

- Initiées par **Blaise Pascal** et **Pierre Fermat** au milieu du 17ème siècle avec le critère de **l'espérance des gains**, elles ont été révolutionnées à travers l'introduit (par **Nicolas Bernoulli en 1713**) et la résolution (par **Daniel Bernoulli en 1738**) du Paradoxe de Saint Petersbourg, par **le critère de l'utilité espérée**.
- **Les conditions de l'application de ce dernier critère dans les situations de négociations commerciales sont toutes trouvées, puisque l'incertitude est inhérente à tout processus de négociation.**

Théories de la décision ou théorie du choix en incertitude (suite)

- Mais également et surtout, tout processus de négociation peut être vu comme un processus de prise de décision. Pour rappel, **Jean Claude Usinier** a dit et nous l'avons vu:
- ***La négociation peut être appréhendée comme un paradigme de la décision collective, à la fois en l'absence (relative) de hiérarchie et en l'absence de règles (de nouveau relative, car les règles peuvent être l'objet même de la négociation et la négociation est souvent encadrée de façon partielle par des règles)***.

Théories de la décision ou théorie du choix en incertitude (suite)

- Dans cette droite ligne, convenons avec **Arnaud Stimec** (2006) pour dire qu'un processus de négociation comporte de multiples décisions:
  - négocier ou ne pas négocier,
  - informer à quel moment et sur quoi,
  - consulter qui? et quand?
  - Accepter ou non des propositions,
  - etc…

3. Limites des analyses stratégiques

- Les reproches qui peuvent être faits aux analyses stratégiques sont nombreux, mais regroupons les en trois catégories.

1. **Des approches trop mécaniques**. Dans ce cadre par exemple, parlant de la pertinence des théories économiques notamment l'approche stratégique de la négociation, Zartman (2004) dit et je cite : «**La négociation est donc un processus d'identification et de choix spécifiques à partir d'une situation d'incertitude, et non la combinaison de positions fixes**».

2. Des situations (ou modèles) trop caricaturales. Il est certain que la théorie des jeux comme la théorie du risque critique et la théorie de la décision sont utiles, mais elles présentent des ``**situations modèles**´´ car sinon, leur analyse se perdrait dans le dédale des circonstances et situations particulières de la vie réelle notamment de la vie commerciale internationale.

Autrement dit, ces théories présentent des situations très simplifiées, et objectives grâce à des agents fictifs et rationnels (complètement ou limité) pour en tirer des enseignements.

3. Des analyses trop axées sur le fonctionnement du marché. Pour Zartman (2004) par exemple, les processus de la négociation en général, des négociations commerciales en particulier ne sont pas des situations de confrontation entre offre et demande pour faire des accords un équilibre dont les caractéristiques déterminent les principes du partage d'un gâteau. **Pour lui en effet, les processus de négociation constituent plutôt des confrontations de demandes uniquement.** Ces demandes sont de formes diverses : pure, intensive, fondamentale, de pouvoir et d'opportunité.

- **La demande pure**. Celle-ci se réfère à la valeur intrinsèque de l'objet. Plus la valeur est grande, plus on accepte de payer pour l'objet.

- **La demande d'opportunité**. Elle représente la valeur et la possibilité d'accéder aux solutions diverses propres à chaque partie. Plus cet accès est difficile, plus on est prêt à y mettre le prix.

- **L’intensité de demande**. Elle correspond au degré de besoin de l’objet. Il peut avoir une grande valeur sans que l’on en ait besoin. Ainsi, plus ce besoin est intense, plus on est prêt à y mettre le prix.

- **La demande fondamentale**. Il s’agit du seuil d’acceptabilité des demandes de l’un par l’autre. On cherche ici à savoir si la prétention de chacun est plus ou moins bien fondée ou justifiée. Plus ce seuil est élevé, moins on accepte de payer pour l’objet, ou inversement.

- **Le pouvoir de demande**. Il concerne la capacité de chaque partie à proposer des options de solution plus attirantes à l'autre. Lorsque l'on dispose d'une série de solutions à proposer à l'autre, son pouvoir sur l'autre s'en trouve renforcé.

- **Le pouvoir d'opportunité**. C'est la capacité de chaque partie d'affaiblir les solutions alternatives de l'autre. Plus ce pouvoir est grand, plus on est exigeant sur le prix.

C. Les analyses comportementales

- On exposera d'abord l'intuition, ensuite les apports de ces analyses.

1-Intuition

- Les approches comportementales insistent sur **le rôle de la personnalité des négociateurs ou de leurs caractéristiques personnelles** dans la détermination du **processus** et du résultat des accords négociés.
- Les théories comportementales **veulent** expliquer les négociations comme des interactions entre « types » de personnalités qui prennent souvent une forme dichotomique, telles que: **boutiquiers vs soldats** ou « **faucons** » **vs** « **colombes** ».
- Dans ces interactions, les négociateurs sont représentés, soit comme se battant jusqu'au bout pour la collectivité, soit comme cédant diplomatiquement aux exigences de l'autre partie afin de préserver la paix.

- **Origine.** L'approche comportementale est issue des **traditions psychologiques et expérimentales**, mais aussi des **traités diplomatiques séculaires**. Elle considère toutes les négociations entre nations, entre employeurs et syndicats ou entre voisins avant tout comme **une affaire de personnes**.

Principaux domaines de recherche.

- Alors que la théorie du jeu part du principe que les participants à une «partie» de négociation sont des entités impersonnelles et uniformément rationnelles cherchant à optimiser leurs gains, l'approche comportementale met l'accent sur **les tendances, les émotions et les compétences humaines**, mais aussi sur le rôle joué par **l'«art» de la persuasion, les attitudes, la confiance, la perception, la motivation individuelle et la personnalité** dans les résultats de la négociation.
- D'autres chercheurs de l'école comportementale se sont plus particulièrement intéressés à des facteurs tels que **les relations**, **la culture [l'interculturalité]**, **les normes, l'habileté, les attitudes, les attentes**.

2-Apports

- Les premières contributions des diplomates à la théorie de la négociation comprennent celles du diplomate et homme de lettres Français, François de Callières, qui avançait que le Bon négociateur possédait les «**qualités qui font un esprit attentif et appliqué, qui ne se laisse point distraire par les plaisirs et par les amusements frivoles, un sens droit qui conçoive nettement les choses comme elles sont et qui aille au but par les voies les plus courtes et les plus naturelles**», mais qui possède aussi « **présence d'esprit** », «**manières aisées**» et «**pouvoir sur lui-même**» (de Callières ; 1716).
- Conclusion: **Ne doit pas être désigné négociateur qui veut**

Apports (suite)

- Les contributions ultérieures de la littérature psychosociale consacrée à la négociation comprennent **des travaux théoriques et expérimentaux** sur l'influence des «**orientations motivationnelles**» sur le comportement des négociateurs.
- Par exemple, des chercheurs comme **Deutsch (1958**), ainsi que **Messick et McClintock (1968)** ont présenté quatre «types» distincts de motivations personnelles liés à la place de l'individu dans deux dimensions de degré d'intérêt dans les relations interpersonnelles et de degré d'intérêt dans les résultats. Il en résulte des typologies d'orientation motivationnelle représentées sous forme de continuum : **individualiste, altruiste, coopérative et compétitive**.

Apports (suite)

1. **Une personne dotée d'une orientation individualiste** est motivée uniquement par les résultats pour elle-même.
2. **Une personne altruiste** affiche une orientation caractérisée par une préoccupation exclusive pour le bien-être (résultats) d'autres parties.
3. **Une personne de style motivationnel coopératif** se préoccupe du bien-être (résultats) des deux parties.
4. **Une personne plutôt compétitive** est motivée par le désir de faire mieux que son adversaire.

Apports (suite)

- **Une autre contribution importante de l'approche comportementale (également traitée par les théoriciens d'autres écoles) concerne le cadrage**. On appelle cadre la manière dont un problème est décrit ou perçu. **Le verre est-il à moitié plein ou à moitié vide ?** La manière dont la question est posée peut rendre certains objectifs évaluatifs importants et donc influer sur le résultat (Raiffa, 1982). Elle peut jouer sur la réaction émotionnelle d'un individu face à l'énoncé factuel d'un problème.

Apports (suite)

- Dans des négociations, Neale et Bazerman (1985) et Bazerman et al., (1985) se sont aperçus que la nature du cadrage ou de la présentation d'un conflit aux négociateurs agissait sur la perception de leur tâche (**optimiser les gains** ou **limiter les pertes**), ainsi que sur la probabilité de parvenir à un règlement négocié.
- **Exemples**: **Les discussions du cycle de Doha de l'Organisation mondiale du commerce cherchaient-elles à assurer des gains maximaux au pays en développement ou à limiter les pertes découlant du commerce international des produits agricoles et industriels des pays en développement?**

Limite: le dilemme du dur à cuire

- La tension, que fait naître ces deux approches, crée un paradoxe, appelé «**Toughness Dilemma**» (**le dilemme du dur à cuire**) ou «dilemme du négociateur» (Zartman, 1978, Lax et Sebenius, 1986) : **les négociateurs «durs» ont davantage de chance d'aboutir à une solution négociée très favorable pour eux, mais au risque d'une probabilité plus forte d'échec de la négociation.**

D. Les analyses procédurales

- On exposera d'abord l'intuition de ces analyses, ensuite leur limite.

1-Intuition

- En dépit de points communs avec l'approche structurelle (pouvoir) et l'approche stratégique (résultats), les théories de l'échange de concessions décrivent un mécanisme différent centré sur l'apprentissage. Selon Zartman, cette approche considère la négociation «**comme un processus d'apprentissage où les parties réagissent au comportement de concession de l'autre**».
- Vues sous cet angle, les négociations consistent en une série de concessions, qui marquent des étapes.

Intuition (suite)

- Les deux parties s'en servent pour signaler leurs intentions et inciter leur adversaire à faire bouger sa position. Elles «**utilisent leurs propositions à la fois pour répondre à la contre-proposition précédente et pour influer sur la suivante. Les propositions deviennent elles-mêmes un exercice de pouvoir** »

2-Limite

- Cette approche présente **un risque inhérent**: les participants engagés dans un échange de concessions risquent de laisser passer des occasions de trouver de nouvelles solutions profitables pour leur dilemme commun et finissent par se retrouver dans un processus purement régressif qui laisse les deux côtés avec moins de gains que s'ils avaient choisi une approche plus créative.

A-2- Les théories intégratives de la négociation commerciale

- **Contrairement aux approches distributives, les approches intégratives cadrent les négociations comme des interactions possédant un potentiel gagnant-gagnant.** Alors que la vision de jeux à somme nulle considère qu'elles ont pour but de réclamer sa part d'un «**gâteau dont la taille est fixe**», les théories et les stratégies intégratives cherchent des manières de créer de la valeur ou «**d'agrandir le gâteau**» afin que la négociation laisse davantage à partager entre les parties.
- **Remarque: toutes les négociations peuvent ne pas se prêter à cette vision dichotomique.**

Introduction (suite)

- Les approches intégratives, font appel à **des critères objectifs**, s'efforcent de créer des conditions de gain mutuel et insistent sur **l'importance de l'échange d'informations** entre les parties et de résolution collective des problèmes (Lewicki et al. 2003). Du fait de l'importance accordée à la résolution de problèmes, à la coopération, à la prise de décision conjointe et aux gains mutuels, **les stratégies intégratives demandent aux participants de travailler ensemble à trouver des solutions « gagnant-gagnant »**.
- Elles consistent à **faire apparaître les intérêts**, à générer des options et à rechercher des points communs entre les parties. Les négociateurs pourront chercher des méthodes de création de valeur et élaborer des principes communs pour décider des modalités d'appropriation des résultats (et de qui se les appropriera).

Origines

- **L'approche intégrative de la négociation plonge ses racines dans les relations internationales, la théorie politique, la recherche sur les conflits sociaux et la prise de décision sociale**.
- En **1965, Richard Walton et Robert McKersie**, qui étudiaient les négociations entre **syndicats et patronat au Canada**, publièrent un cadre théorique de compréhension du processus de négociation, qu'ils appliquèrent également aux échanges dans les relations internationales et aux conflits relatifs aux droits civils. **Ils décrivirent les négociations intégratives comme des situations où les négociateurs adoptent un comportement de résolution de problèmes (Walton et McKersie, 1965).**

Les types d'analyses

- Plusieurs types d'analyses sont caractéristiques de ces théories notamment les deux suivantes:
  - les analyses par phases et
  - les analyses raisonnées.

A. Les approches de la négociation par phases

- **Les théories de la négociation par «phases»**, considèrent les périodes de transition pendant les négociations comme des étapes d'un processus de prise de décision collective.
- Alors que les théories procédurales s'intéressent à la manière dont le comportement de concessions fait avancer une négociation, **les théories de l'école intégrative, mettant en avant les phases, se penchent sur des sous-processus qualitativement distincts (phases) qui définissent la texture, la dynamique et le potentiel des négociations elles-mêmes**. Ils peuvent fournir une **feuille de route opérationnelle** aux négociateurs.

Les approches de la négociation par phases

- Par exemple, Zartman et Berman (1982) affirment que les négociateurs peuvent se préparer plus efficacement à la négociation et se doter d'une probabilité plus grande de la traverser avec succès s'ils tiennent compte, **dans leurs préparatifs, qu'elle passe par trois étapes :**
  - **une phase Diagnostic,**
  - **une phase Formule et**
  - **une phase Détails**.

Les approches de la négociation par phases

- Dans cette théorie, **la phase Diagnostic** décrit les événements et les comportements antérieurs au début des négociations. Les parties évaluent le problème, s'assurent que la négociation constitue la bonne approche pour le résoudre, manifestent leur volonté de négocier et testent la volonté de l'autre partie à s'engager avec sincérité dans une négociation.
- [**Livre vert et réaction au livre vert pour l'APE**]
- Cas contraire, situation du Burundi en 2015

Les approches de la négociation par phases

- Dans **la phase Formule**, les parties recherchent, consciemment ou non, un cadre ou un ensemble de principes convenus mutuellement sur lesquels baser un accord potentiel. Les chances de trouver une formule gagnante augmentent si:
- les parties partagent les informations ouvertement,
- tiennent compte de leur point de vue respectif et
- s'appuient sur des principes ou des valeurs communs pour avancer.
- [**Principes de l'APE** ou encore **le cas du conflit dans le Haut du Karabagh notamment l'intervention de la Russie**].

Les approches de la négociation par phases

- Enfin, dans **la phase Détails**, elles passent des grands principes à l'élaboration des détails de l'accord.
- **Dans la réalité, les trois phases ne se déroulent pas nécessairement dans un ordre chronologique et souvent les négociateurs naviguent de l'une à l'autre si les événements d'une phase contraignent à revenir à une phase antérieure**.
- [**APE: Phase très longue]**

Les approches de la négociation par phases

- Mais avant tout, les auteurs insistent sur le fait que **la négociation est un processus.**
- **La planification et la négociation du processus lui-même sont donc autant cruciales pour le résultat que la négociation des questions importantes.** Les parties doivent prendre le temps de répondre à des questions telles que :
- **Qui va négocier ?**
- **Quelles questions vont être discutées ?**
- **Comment seront-elles discutées?**
- **Quels devraient être l'ordre et la valeur des questions ?**
- **Comment les engagements seront-ils décidés ?**

Les approches de la négociation par phases

- **Prendre le temps de négocier le processus avant d'entamer les discussions profite à toutes les parties concernées.** Cela peut prendre du temps, mais au final, selon **Wondwosen (2006)** par exemple,
- **«[négocier le processus] non seulement fera gagner du temps, mais permettra de conclure des marchés plus sages, plus solides et plus utiles** ».
  - **Exemple des APE (feuille de route et phase tout-ACP),**
  - **Exemple des Négociations Multilatérales à l'OMC**

Les approches de la négociation par phases

- **Le moment** est considéré comme un autre facteur important des négociations. Selon Zartman, les parties ont peu de chance d'entamer des discussions tant que la situation n'est pas «**mûre pour une solution**»,
- c'est-à-dire tant que les parties ne comprennent pas que **le statu quo constitue une «solution perdant-perdant et non gagnant-perdant»**.
- **[Exemple proposition française en 2016 une interprétation de la démission du ministre de la défense israélien Moshé Yaalon à cause du retour de l'ultranationaliste Avigdor Lieberman comme un signal de maturation de la situation]**

Les approches de la négociation par phases

- Pourtant, **la maturité est une condition nécessaire, mais non suffisante, à la réussite des négociations**.
- Celle-ci nécessite aussi **l'existence d'une impasse douloureuse** pour les parties concernées, d'une situation de «souffrance» ou de perte mutuelle intolérable (Zartman et Berman, 1982).

Les approches de la négociation par phases

- **Ce type de situation vient de la souffrance née de l'échec des parties à résoudre un problème important.** En général, elles entament des négociations pour échapper à une situation désagréable, quand elles pensent qu'elles présentent davantage de chance que d'autres moyens d'aboutir à un résultat favorable.
- **[Contre-exemple: Négociation Israël-Palestine: la réponse de Netanyahu]**

B- Les approches de la Négociation Raisonnée

- **La négociation raisonnée** constitue une autre théorie de la négociation par phases de l'école intégrative. Dans leur ouvrage intitulé *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, Roger Fisher et William Ury démontraient les mérites de la résolution de problèmes «gagnant-gagnant» en tant qu'approche de la négociation (**Fisher et Ury, 1981**).
- **La négociation raisonnée, affirment-ils, va au-delà des choix stratégiques limités de la négociation distributive**. Ils la considèrent comme un processus en trois phases (préparation, déroulement et finition) dont l'efficacité dépend de la manière dont les négociateurs traitent quatre éléments essentiels : **intérêts, personnes, options et critères**.

Les approches de la Négociation Raisonnée (Suite)

- Dans un ouvrage ultérieur, ces quatre piliers sont devenus les «sept éléments» de la négociation, à savoir :
  - **intérêts,**
  - **relations,**
  - **options,**
  - **légitimité,**
  - **alternatives,**
  - **engagements et**
  - **communication**.

Les approches de la Négociation Raisonnée (suite)

- Dans le modèle de la négociation raisonnée, les «éléments essentiels» (décrits ci-dessus) servent de composants prescriptifs des négociations intégratives.
- Nous allons les approfondir dans la phase techniques et pratiques des négociations commerciales internationales et diplomatiques

Conclusion

- **Les théories de la négociation commerciale internationale diplomatique est un domaine non vierge certes, mais où tout reste à faire, à commencer par un travail de typologie générale.**

Deuxième partie : Techniques et Pratiques des négociations

Introduction

- **Comment s'assurer aboutir à un accord dans une négociation? Question vaste et difficile à répondre.**
- **Comment négocier un bon accord?**
- **Comment conduire sa négociation pour ne pas en sortir perdant?**
- **Comment faire pour qu'un accord issue d'une négociation ne soit pas remis en cause?**
- **Pourquoi un accord résultant d'une négociation peut parfois être remis en cause?**
- **Telles sont quelques unes des questions qui sont posées dès que l'on aborde les aspects pratiques et techniques des négociations.**
- Il n'existe pas encore de réponses unanimes à ces questions.

Introduction

- Notre objectif dans cette deuxième partie des enseignements que nous consacrons aux négociations commerciales internationales et diplomatiques est double.
- **Premièrement**, il s'agit pour nous d'enseigner les techniques des négociations qui peuvent conduire à un accord gagnant pour chaque partie.
- **Deuxièmement**, il s'agit également de décrire un processus de négociation commerciale internationale diplomatique.

Introduction

- Pour ce faire:

1. nous proposons les réponses apportées par Fischer et Ury aux questions posées ci-dessus (**aspect technique de négociation**);
2. nous appliquons ces réponses aux négociations APE entre l'UE et les pays de l'Afrique de l'Ouest (**aspect pratique de négociation**).

Les propositions de la négociation raisonnée

Pratique et technique de négociation du point de vue de la négociation raisonnée

- **Pour répondre aux questions posées ci-dessus, en pratique**, les négociateurs évoquent souvent des stratégies basées sur leur compréhension consciente ou inconsciente du processus de négociation.
- Mais **les théories de la négociation aident à réfléchir de manière analytique.** Leurs intuitions aident à façonner la manière dont un négociateur agit et, de ce fait, contribuent à influer sur le résultat qui est obtenu. Par exemple, **utiliser délibérément, les enseignements et les techniques théoriques peuvent aider à transformer la théorie de la négociation en savoir-faire technique**.
- **C'est dans cette optique que Fischer et Ury ont élaboré leur ouvrage fondateur de la négociation raisonnée.**

- Fisher et Ury, 1981 ont identifié «**sept éléments essentiels**» dont la maîtrise assure un accord gagnant-gagnant:
  - **intérêts,**
  - **personnes,**
  - **alternatives,**
  - **options,**
  - **critères/légitimité,**
  - **engagements et**
  - **communication**.
- Ce type d'approche des négociations est également qualifié de **négociations basées sur les intérêts**.

A. Identification des intérêts

- Selon Fisher et Ury, **la première étape de la négociation raisonnée consiste à identifier les intérêts qu'impliquent le problème et non les positions des parties**.
- **Les positions**, qui **sont les attitudes et les objectifs affirmés des parties**, constituent le point focal de la négociation distributive, alors que **les intérêts sont les raisons sous-jacentes qui expliquent ces positions**.
- [**Dans cette optique, ces auteurs proposent donc deux orientations politiques pour une négociation réussie.]**

1.Dissocier les intérêts des positions de négociation

- Pour ce faire, selon les approches intégratives, **les négociateurs doivent dépasser les positions et s'adresser aux véritables intérêts sous-jacents**. Ce faisant, ils peuvent aborder les préoccupations communes avec davantage de créativité, de compréhension et de flexibilité.
- **Les intérêts peuvent être plus difficiles à identifier que les positions et risquent de demeurer tus ou même cachés derrière la demande ou la position affirmée d'une partie**. Souvent les parties ne les ont peut-être même pas définis avec suffisamment de précision pour elles-mêmes.

2. Chercher à connaître l'intérêt de l'autre partie

- Il n'est pas toujours aussi simple de comprendre les intérêts de l'autre partie. Celle-ci pourra **masquer intentionnellement son intérêt** sous-jacent dans un sujet donné ou bien ses **intérêts** seront **difficiles à décrypter** parce qu'ils sont nombreux.
- Quand les parties ne sont pas des individus, mais des groupes d'individus, la situation devient encore plus complexe. Dans ce cas, elles doivent deviner, non seulement les intérêts des groupes, mais aussi ceux de leurs membres.